应用型高校书院制背景下“双院”协同育人机制实践与思考

程永清
西京学院

摘要 随着高校书院制改革的不断深入，书院和学院之间协同育人机制建设已经成为目前国内诸多高校书院制改革过程中的突出问题。对于应用型高校而言，“双院”协同育人过程中存在缺乏科学的顶层设计、学院和书院难以明确工作边界、双院协同育人管理机制不完善、教师教书与育人相分离、双院并行管理学生归属感不强等许多问题均显示了学院与书院在协同育人过程中的困难。为进一步解决双院协同育人机制中的问题，笔者提出可根据高校人才培养方案的要求，探索“二级学院办书院”的思路，落实二级学院学生教育管理的主体责任，学院统筹书院建设，推进“一站式”学生社区综合改革，促进一二课堂深度衔接，强化五育融合建设三全育人大格局，提升应用型高校人才培养质量。

关键词 书院制；书院；学院；协同育人机制

自2005年西安交通大学、上海复旦大学近年开始探索书院制改革以来，我国内地越来越多的高校开始探索书院制育人改革，实施书院制下学生教育管理模式。实施书院制改革的高校从学术型到应用型，从综合型到专科型、从公办到民办不同层次、不同类别，书院设立可谓百花齐放百家争鸣，取得了积极的成效。在实施书院制改革的过程中，学生教育也从原来单一的以二级学院教育为主体转变为学院和书院协同育人的新的教育架构，随着书院制改革的不断深入，特别是应用型高校在专业人才培养固有理念背景下，书院和学院协同育人之间的问题与困惑日趋明显，如何破解协同障碍，打破协同育人壁垒，构建新型的双院协同育人模式，是书院制建设中急需解决的关键性问题，也是关乎应用型高校书院制可持续发展的关键性问题。

一、应用型高校双院育人机制存在的问题分析

书院与学院协同工作、协同育人中存在的问题，不仅仅是中国内地大学书院制改革过程中的存在的典型问题，也是国外老牌书院制大学也广泛存在的问题。英国典型的书院制大学是先创办书院（住宿制学院），再由若干书院组成大学的联邦体制，其书院与专业学院及大学是经过历史自然演化下形成的结果，但从英国牛津大学近几十年针对书院（住宿制学院）与学院（学术性系科）频繁进行治理结构变革，说明运行两套并行的体系在日常工作中也是存在诸多困难和问题的。

而国内应用型高校因为其特定的人才培养观念和育人模式，与实施以全人教育或综合素养提升为主的书院教育理念存在很多难以相互包容、互相理解的“鸿沟”，新设立的书院书院打破了大学原有的组织架构和运行模式，在书院制改革实践的过程中，就会出现书院改革缺乏科学的顶层设计、书院制改革仅限学生管理范畴、二级学院教书与育人分离、各自定位不明、双院育人职责不清、导师形同虚设、协同机制不完善、担心学院教学受到冲击等等显性问题。

1. 书院制改革缺乏科学的顶层设计。

从2005年到2016年十余年之间，很多高校在办不办书院、怎么办书院的问题不断进行可行性研究与思考，2017年9月，中共中央办公厅、国务院下发《关于深化教育体制机制改革的意见》，要求各地区各部门结合实际认真贯彻落实。《意见》中明确提出“探索建立书院制、住宿学院制等有利于师生开展交流研讨的学习生活平台”，这一要求使得高校现代大学书院制终于有了存在的合法性，很多高校纷纷实施书院制改革，书院的数量如同雨后春笋般的快速增长，而书院制改革的顶层设计在实际工作中也经受了各种检验，出现了诸多问题，这些问题的出现，与顶层设计过于仓促未进行科学论证、或者盲目跟风未与学校实际情况紧密结合、或设计仅限于学生管理范畴未纳入学校人才培养体系等等有很大关系，导致在实施的过程中问题频出，矛盾不断[1]。

2. 书院制改革仅限于学生管理范畴。

很多高校实施的书院制改革，仅仅是从学生工作角度出发，改变学生管理基层架构，或者只是将学生工作从原二级学院管理职能中剥离，重组成为书院，其书院制的改革只限定于学生管理工作范畴，如此只是学校众多管理体系或管理单位其中一个方面的改变，而非学校人才培养模式的变革，或学校整育人架构与理念的变革，同时，书院制改革未列入学校办学章程，也未进入学校的人才培养方案，难以在学校层面形成全员共识，根本上影响书院制在学校教育事业中的发展。

3. 学院和书院难以明确工作边界。

从学校人才培养及日常管理的角度来看，学院主要从事学生专业教育，书院主要实施学生综合素质教育，但在实际工作中会面临很多难以明确划定工作边界、比如学生的学风建设、新生入学教育、毕业教育、就业工作、安全稳定工作、课外竞赛等等工作，很难在书院和学院明确工



作范畴，很难分清工作责任界限，导致诸如以上的工作出现互相扯皮，难以形成合力，难以把工作做深做细做扎实[2]。

4. 双院协同育人管理机制不完善。在书院与学院运行的过程中，经常沟通不畅、信息不能共享、难以形成合力等等现象，其问题的根源是很多书院制的研究人员归纳为双院协同工作的机制不完善、不健全。而实际造成协同不顺的主要原因还在于书院制与学院制两种并行存在高校基层人才培养体制之间造成的矛盾与冲突，归根结底是体制造成的机制问题，而体制恰恰是高校书院制改革的关键所在。因此，从本质上讲，只要学院与书院并行存在，那么在日常运行过程中就必然会存在冲突与矛盾，双院育人管理机制的就很难一步到位，其完善与健全永远在路上。

5. 教书与育人的分离。很多高校实施书院制改革中提出，学院管教，书院管学，学院管教学，书院管生活，学院对学生进行专业教育，书院对学生进行人格培养。有的高校非常重视第一课堂甚至提出“课比天大”的课堂教学理念，担心书院教育会冲击学院第一课堂教学，造成学生淡化学院概念，专业归属感不强，影响学生的专业发展。导致学院只关心学生的专业教学，教师只完成教学规定动作，书院只负责学生的生活教育，对学生的学习成效也未能真正列入在重点工作范畴，学院教师本来就存在的重教学轻育人的现象进一步加剧，使得教学与育人更加渐行渐远，长此以往，非常不利于学生的培养。

6. 学生党建缺少教师参与。书院作为独立运行的二级培养单位后，学生党团组织随着机构调整进入书院，教师党支部与学生党支部归属于学院和书院两个基层党组织管理，导致教师党员和学生党员在党建工作中的分离，在日常的党建活动中缺少教师党员的参与，教师党员发挥党建育人的作用明显减弱。

7. 导师队伍难以发挥有效作用。随着书院的建立，教师队伍的管理与服务工作仍然留在学院，而作为书院教育核心力量的导师队伍客观上又需要以教师为主体，而现实中书院对教师队伍仅限于鼓励与引导其参与书院工作，并不能有刚性制度约束；教师忙于科研与教学，在书院作为导师的投入不足，影响有限，育人效果不明显[3]。

8. 双院并行管理学生归属感不强。实施书院制的高校，学生入学即有“两套身份”，即学生即属于学院又属于书院，有的高校既有学籍班又有书院班，学籍班建立在专业学院，书院班建立在住宿社区，很多新生在大学适应性教育中反馈“自己到底属于哪里”、“总有一种脚踩两只船左右摇晃的感觉”，这种困惑一直伴随着学生直到毕业。学生的双重归属并不能给学生带来良好的大学体验，反而可能会造成学生归属感缺失，不利于学生集体观念的培养和集体主义的教育。

二、应用型高校调整双院育人机制的实践路径

基于应用型高校书院制下双院协同育人过程中存在的上述问题，根据应用型高校人才培养要求，可按照“二级学院办书院”的总体思路，强化二级学院学生教育管理的主体责任，两个或多个学院共建一个书院。在管理机制上，学院统筹书院建设，推行“一站式”学生社区综合改革，建设三全育人大格局；在人才培养机制上，学院统筹人才培养全局，实施专业教育与通识教育（训练）相融合，一二课堂相衔接，五育并举立德树人，提升应用型高校人才培养质量。

1. 体现书院强教育弱管理的理念。高校可根据实际情况，将书院管理职能并入学院，保留书院教育（业务）职能，或在学院的基础上增设非实体书院，将学院和书院的管理职能合并，转移书院管理职能到学院，学院和书院一套班子两块牌子，书院领导进入学院担任实职、辅导员队伍进入学院、党团组织进入学院，由学院院长或书记兼任书院负责人，书院不在拥有管理权，书院在学院的领导下完成相关教育职能，履行相关教育义务。

2. 依托“一站式”学生社区建设书院。依据教育部《高等学校思想政治教育质量提升工程》、《教育部思想政治工作司关于深化“一站式”学生社区综合管理模式建设工作的通知》及高校三全育人工作要求，可由承担书院建设任务的二级学院牵头负责本书院“一站式”学生住宿社区综合管理建设工作，依托一站式学生社区打造书院物理空间，以书院为单位整合学生住宿，以同班级为单位进行宿舍分配。同时建立以学院为主导的“学院（书院）-班级-宿舍”纵向管理横向联通的协同工作机制，将校院两级领导力量、思政力量、管理力量和服务力量下沉到学生社区，实现“一站式”育人新模式，打通三全育人“最后一公里”，保障书院教育功能发挥的物理空间。

3. 建立书院育人工作体系。书院可根据学校人才培养方案的要求，结合个学院专业人才培养的实际，把第二课堂教育纳入专业人才培养方案中，建设满足学生成人成才需求的的综合素质教育内容体系，搭建各类教育平台，确立书院工作机制，建立基于二课堂的“通识教育、专业+教育、社会实践”等为一体的书院工作育人体系。

4. 建立书院院务委员会强化书院业务职能。书院院务委员会工作由书院负责人主持，成员可由相关学院的院长、副院长、学生科长、团委书记、辅导员代表、班主任代表和学生代表等组成。书院院务委员会统筹两个或多个学院共建书院事宜，主要研究讨论和落实书院发展规划、年度工作重点、书院育人工作体系等重要事项。

5. 建立学院书院一体化党建工作机制。以二级学院为单位设立党组织，原则上由学院院长担任党委书记，分管学生工作的副院长兼任副书记。二级学院党委统筹学院和书院党建工作，同时可探索建立师生联合党支部，支部书记由辅导员、班主任担任，教师党员要进入学生支部，师生联合党支部进驻一站式学生住宿社区开展工作。

6. 强化学院办书院的工作考核。按照学院办书院的原则性意见，书院不在拥有管理职能，故对书院的工作考核应以考核学院为主。高校相关部门应科学合理制定二级学院考核目标与任务，将书院建设所有相关工作分解到学院工作考核体系，实现书院工作与学院工作交互融合。

7. 保障相关工作经费。书院的管理职能并入学院后，日常工作应以学院日常学生工作为主，相应的工作如思想政治教育工作和第二课堂活动等经费需要给予必要的保障支持，以便书院能够开展相关教育活动。

三、双院育人机制的实践路径的思考

习近平总书记在党的二十大报告中指出，“高质量

发展是全面建设社会主义现代化国家的首要任务”“教育、科技、人才是全面建设社会主义现代化国家的基础性、战略性支撑。随着高等教育事业高质量发展，高校在书院制建设工作中遇到的书院与学院协同育人问题，已经成为困扰高校教育体制机制改革中的难点，想要从根本上解决这些矛盾与冲突，在现代高校现有的体制机制框架下寻找到更加符合办学实际、符合学生发展期望的书院建设之路非常不易。

1.书院制改革应写入学校办学章程。很多高校对于书院制育人模式的改革存在担忧和困惑，部分高校书院制改革带来的阵痛使得高校书院改革出现徘徊犹豫或“翻烧饼”的现象，改革的决策者应增强书院制改革的战略定力，充分认识书院已经成为中国高校实施人才培养体制机制改革的重要途径，是促进三全育人的重要方法，书院制改革应写入学校章程，书院教育应纳入学校总体人才培养方案。

2.建立双院协同育人机制“两步走”战略。书院的出现，打破了高校几十年来形成人才培养格局，特别是和传统二级学院造成一定的“冲突”，现阶段要想从根本上解决“两院之争”的问题，客观上需要书院或学院在管理职能上进行一定程度的“让步”，笔者建议第一步为“书院让步”，将书院的管理职能合并到学院，由学院主导来建设书院，使得“两家人”变成“一家人”，建立“你中有我，我中有你，水乳交融”的工作状态，将两院协同问题放在一个责任主体单位进行内部解决，最大程度减少两院协同张力带来的影响。第二步为“学院让步”，经历学院办书院的第一阶段后，学院管理人员与教师逐渐接受书院育人理念，认可书院的存在能够更好的强化学生的培养效果，学院书院协同育人职能更加融合融洽后，书院制在理念层面、目标层面、机制层面、内容层面、载体层面都将更加成熟稳定，学院可在管理职能上进行一定的“让步”，将部分管理权转移到书院，使得书院具有较为独立的管理权限，更好的履行管和教育理职能，提升管理业务效率，在学生培养过程中与学院一起提质增效，促进学校教育事业的高质量发展。

3.学院与书院育人目标要统一。书院和学院在人才培养的本质要求上有着内在的一致性，因此在学校总体人才培养目标的指引下，应修订学院专业人才培养方案，突出全人教育理念、途径与方法，学院与书院在育人目标上保持一致，在学生培养上进行分工合作，书院和学院的分工定位也应该是在同一个人才培养目标下的分工和和合作。只有目标一致，两院的“心才能想一起，力才能使一块”，真正实现双院育人同向同行，融合发展。

4.优化学院办书院工作制度。由两个以上的学院联合办一个书院，关键要选择一个牵头单位（也可轮值），牵头单位与其他共建单位之间的工作合作，需要学校层面出台相关制度予以保障，否则很可能会出现多头管理或都不管的情况。制度保障应从书院建设方案、书院日常工作运行、经费保障、激励与考核保障等方面进行明确与规范。

5.打造非课程形式的育人体系。书院要建立相对独立比较完善的育人体系，以书院为单位组织第二课堂教育活动，充实非课程形式的教育内容，突出学生综合素养提升，避免因碎片化和非系统性的活动影响学生对书院教育的体验感，打造以书院育人目标、通识教育、导师育人、书院文化及其他育人措施为一体的书院非课程综合育人体系，来促进学生全人格培养的效果提升。

6.强化教师在书院中的育人功能。2021年4月，习近平总书记在清华大学考察时强调：教师要成为大先生，做学生为学、为人、为事的示范，促进学生成长为全面发展的人。纵观在古今中外的著名书院中，导师队伍是非常关键的因素。学校要调动一切手段促进教师在课上课下发挥育人功能，使得教师愿意花费时间和精力投入书院的各项育人工作来，特别是在专业外课堂下用教师的言行去潜移默化的影响学生。

7.建立学院和书院同向同行的考核在考核机制。学院和书院协同之间的问题，一方面是由双方工作目标和工作重点不一致造成的，另一方面是由学校“考核指挥棒”未将两院“捆绑”在一起。学校要探索建立学院和书院共同的考核指标体系，特别是在学风建设、安全稳定、实习就业、育人效果等方面建立同向同行同标准的考核指标，将书院学院合作完成的工作以考核任务及内容的形式进行明确，并加以约束和考核。在考核内容的设计上，可考虑构建立双院人员的相互考核激励机制，导师育人效果与绩效或职称晋升挂钩等措施来强化组织考核和教职工个人考核的效果[4]。

参考文献

[1] 刘海燕.双院协同育人:现代大学书院制可持续发展的关键[J].江苏高教,2017(03):35−38+75.DOI:10.13236/j.cnki.jshe.2017.03.008.

[2] 陈晓斌.现代大学书院制“双院协同育人”困境及对策探讨[J].教育观察,2020,9(01):3−6+31.DOI:10.16070/j.cnki.cn45−1388/g4s.2020.01.001.

[3] 张哲.现代大学书院制双院协同育人机制研究[J].淮阴工学院学报,2017,26(06):89−93.

[4] 许圣道,白萌,张荣光.住宿书院与专业学院“双院制”协同育人机制探索[J].商丘师范学院学报,2021,37(07):35−37.

作者简介

程永清，男，（1983.12−），山西忻州人，现任西京学院允能书院院长，长期从事大学生思想政治教育与高校书院制改革研究实践工作。

联系电话：13649210066

电子邮箱：657950092@qq.com